Chapitre 14 de l'ouvrage : Le paradigme ergologique ou le métier de philosophe (Octarès éditions, Toulouse, 2000)

« Le travail comme expérience et les critères du taylorisme »

I.1. Le travail comme expérience

Si on veut comprendre pourquoi l'activité industrieuse humaine requiert et interpelle l'exercice philosophique, et instabilise tout savoir sur le social, il n'est que de tourner et retourner cette thèse : le travail est toujours à quelque degré une expérience.

Cette thèse n'a rien eu dans notre culture d'une évidence. Suggérée, confirmée par toutes les études de cas que nous avons eu à connaître, nous la tenons néanmoins pour absolument générale ; elle prend désormais pour nous la dimension d'une thèse philosophique, ou anthropologique : c'est ne pas penser l'activité humaine de travail que de ne pas savoir y lire en quoi des sujets y sont mis à l'épreuve. En même temps, ces éléments qui font de toute situation de travail le lieu d'une expérience présentent des variations et des degrés considérables au cours de l'histoire.

Si on veut bien nous suivre, on verra alors que de cette thèse, on peut tirer comme *more geometrico,* une série de définitions et de conséquences, éclairant rétroactivement la difficulté de la philosophie à penser le travail, dans la mesure précisément où elle a été rétive à cette thèse.

Deux remarques liminaires sur cette formulation.

A. *Pour donner tout son sens aux mots, on situe ici l' "expérience" dans son opposition classique à l' "expérimentation",* ce qui suppose de rappeler comment l'une et l'autre se lient à l'acte de conceptualiser. La conceptualisation est cette activité intellectuelle qui rend possible tout jugement, toute possibilité de faire rentrer des représentations singulières dans des cadres généraux pourvus de propriétés régulières. C'est vrai des concepts simples du langage ordinaire, comme des concepts plus complexes comme celui de "maladie professionnelle". Sans concept, on ne sortirait jamais du strictement particulier, et donc aucun langage, aucune communication ne seraient possibles. Le concept au contraire permet d'anticiper des propriétés, d'opérer sur elles ; et par là il permet de tester, par la mise au point de dispositifs expérimentaux, sa propre valeur comme jugement incitant à regrouper de manière cohérente

certains éléments de l'expérience. Exemple : le concept de "maladie professionnelle" rend possible le jugement : "l'asbestose est une maladie professionnelle."

Bien entendu, cette possibilité de vérification n'est pas isolable d'un réseau aux dimensions plus ou moins circonscrites, mettant en jeu simultanément d'autres concepts (exemple ici : l'asbestose), des observations et des tests multiples. Dans le champ de la science, c'est là le travail fécond des "spécialistes du concept". Du point de vue du rapport entre concept et domaine de réalité, on voit comment s'enrichissent de manière concomitante un ensemble coordonné de concepts et le contenu même de l'expérience du secteur de réalité visé par ces concepts.

Mais cette expérience qui se structure dialectiquement avec le travail de conceptualisation fait sur elle, comment faut-il la concevoir ? Ou plus précisément, quelle est sa "teneur" en composants singuliers, quelle importance accorder au fait que toute expérience s'inscrit à un certain moment de l'histoire, ici et maintenant ? Lorsque la conceptualisation est un moment de l'activité proprement scientifique, sous le terme "expérience", il y a alors deux temps qui s'articulent : il y a le protocole expérimental par lequel des questions formalisées sont posées à la réalité à étudier à travers un dispositif technique bien maîtrisé par la théorie. Et il y a la mise en oeuvre du protocole comportant notamment les lectures de résultats. C'est là que l' "expérience" commence à diverger de l' "expérimentation", seul concept vraiment approprié à cette démarche.

On voit bien en effet que l'ambition de généralisation propre à la visée scientifique pousse à neutraliser au maximum les aspects singuliers qu'on a coutume d'attribuer à toute expérience. Objectif qu'elle atteint presque à la perfection dans les sciences de la nature. Là, l'expérience tend à se réduire à des situations standards, codifiées de part en part, et donc indifférentes à ses aspects d'historicité. Le protocole est entièrement dominé par les concepts, par la théorie et peu importe qui le met en oeuvre et lit les résultats puisqu'est neutralisé l'aspect occasionnel de l'événement. Cette réduction féconde renvoie à une pratique d'<u>expérimentation.</u>

Que l'on prenne par exemple l'expérience classique de JOULE montrant l'existence d'une proportion fixe (l'équivalent mécanique de la calorie) entre l'échauffement par friction d'une quantité donnée de fluide et l'énergie mécanique qui en est la source (<u>Reports British Association</u> 1847, pt 2, page 55). Des poids en tombant font mouvoir par l'intermédiaire d'une poulie une roue à palettes horizontale qui par friction échauffe le liquide dans lequel elle est immergée.

Standardiser l'opération, c'est tenter d'épurer la situation d'effets de singularité, de phénomènes annexes - quoique liés à la particularité du procédé inventé - de telle sorte que ceux-ci n'entament pas l'interprétation des résultats fournis par le protocole.

Outre le respect de conditions que les physico-chimistes appelleront justement les conditions "standard" (de température et de pression ambiantes...) il s'agit dans le cas présent de décrire très exactement le dispositif, de telle sorte qu'échappant au *hic et nunc,* l'opération soit réitérable à l'identique dans toute autre circonstance et par quiconque ; *c'est tenter de neutraliser ce paradoxe d'un dispositif singulier agencé pour prouver une relation universelle* : minimiser et quantifier si possible la chaleur dissipée en frottement dans les axes (poulies, rotation des palettes) spécifiquement liée au matériau utilisé (cuivre), à la qualité des transmissions. C'est également prendre en compte et tendre à contrecarrer des effets de rayonnement ou de conduction de chaleur non lisibles sur le thermomètre. C'est enfin, au lieu de subir la variation, la programmer, la retourner au bénéfice de la généralisation : en modifiant les fluides du dispositif (mercure, huile de baleine), JOULE constate une variation du travail absorbé et de la chaleur produite ; mais le rapport entre les deux restant constants, la situation standard se trouve être ainsi élargie, quoique tout autant maîtrisée, par rapport au protocole initial.

Certes, cet objectif de neutralisation ne s'approche qu'asymptomatiquement de la perfection et selon les domaines visés, il s'en éloigne plus ou moins. De ce fait, l'expérimentation n'annulera jamais sa confraternité d'origine avec l'expérience. Il y a une histoire des connaissances scientifiques entre autres parce que subsistent ou se recréent dans le travail de conceptualisation des "effets de singularité", non sus ou non perçus. Soit les concepts eux-mêmes qui commandent le dispositif expérimental renvoient, par leur présupposition excessive de généralité, par méconnaissance de leurs limites de validité, aux conditions historiques de leur production. On voit mal par exemple, dans le dispositif de JOULE, le refroidissement du fluide faire remonter les poids à leur hauteur initiale ; ce qui contraindra à articuler à cette relation d'équivalence une relation d'inégalité dans la transformation des formes de l'énergie (sauf dans le cas purement idéal de transformations réversibles, second principe de la thermodynamique). Ce serait aussi le cas du concept de simultanéité absolue, remis en chantier avec la relativité. Soit il s'agit de l'appareillage technique, dont on maîtrise mal les marges de variabilité normales ou anormales. Soit c'est la mise en oeuvre du protocole qui est défectueuse, comme lorsqu'on parle en probabilités, "d'échantillon non représentatif". Dans nombre de cas, ces effets de singularité se combinent et c'est précisément de la difficulté d'imputer à une hypothèse, une proposition, un appareillage particulier, les discordances entre

la théorie et les résultats que P. DUHEM a fortement argumenté contre l'idée *d' "expérimentum crucis",* d' "expérience cruciale" en physique (La Théorie Physique, chapitre VI). Mais la visée de neutralisation reste claire.

Critiquer cette dernière reviendrait à rendre impossible le concept scientifique. Mais la question qui va se poser à nous sera la suivante : comment ajuster, comment pondérer la visée de neutralisation en fonction du secteur de la réalité à étudier ? Et comment éviter que le modèle de la domination des spécialistes du conceptuel sur le protocole expérimental standard ne diffuse unilatéralement sur tous les champs à connaître ? Comment savoir jusqu'où, dans quelle mesure, la neutralisation doit aller ?

Le concept d' "expérience" tendanciellement fait entendre par opposition que l'intelligence humaine ne maîtrise pas - entièrement - les développements d'une situation. Elle ne peut le faire parce que dans ce cas de figure, il n'y a pas de moment origine, dont les conditions pourraient être circonscrites, déterminées, mesurées, à partir desquelles les événements se dérouleraient comme conséquence des virtualités codifiées de cet état initial. "Faire une expérience" suppose la mise en rapport de protagonistes, d'objets, dont une part au moins échappe à l'anticipation par le concept ; ou pour dire autrement, continue dans la situation à vivre une histoire qui n'a pas attendu ce signal de départ pour commencer d'être. Aussi bien, l'ambition de neutraliser la singularité de la circonstance occulterait ici ce processus toujours en partie risqué, aventureux, consistant à surmonter l'épreuve d'un imprévu. Et si on a coutume de vanter l'avantage de l'expérience, par rapport au seul vécu de situations stéréotypées, c'est bien parce qu'à un certain degré elle sollicite de l'intelligence, requiert des choix que la réalité - revigorante ou vulnérante - évaluera ; cette rencontre ne laisse donc pas inentamé le sujet qui l'affronte, elle s'inscrit donc comme moment formateur/déformateur d'un itinéraire. Affirmer que le travail est toujours à quelque degré une expérience est donc prétendre que toute situation humaine de travail comporte en partie ces caractéristiques d'une non définition exhaustive de ses conditions aux limites.

B. En second lieu, il convient de distinguer expérience du travail et travail comme expérience.

L'idée que les opérations industrieuses, soumises à des normes économiques ou sociales ne sont possibles et efficaces que grâce à l'accumulation et à la mise en oeuvre d'un stock d'expériences chez les acteurs, est totalement inscrite dans les thèses que nous présentons ici. Ces dernières années, des plans de restructuration, de mise à la retraite anticipée ont révélé a

posteriori à des dirigeants fonctionnant trop exclusivement aux ratios monétaires classiques ce qu'il en coûtait à l'efficacité économique d'introduire brutalement des ruptures de génération, c'est-à-dire des pertes de savoir-faire, des discontinuités dans les processus formatifs internes (on commençait pourtant à parler du "métier" de l'entreprise). L'inhérence d'un horizon d'héritage extrêmement complexe, non réductible aux seuls apprentissages cognitifs ou psycho-moteurs - mais les réappropriant à son usage -, profondément opératif dans les actes les plus quotidiens, est certainement une donnée fondamentale de toute approche intellectuelle du travail humain[1].

Dans sa riche indistinction, cette idée comporte néanmoins ses limites internes : quels sont les ingrédients majeurs de cette si nécessaire expérience ? Quel en est le référent essentiel où se construit son efficacité ? Est-ce l'expérience d'un atelier, d'un service, d'un bureau particulier ? D'une entreprise, d'un métier, d'une branche ? Des relations professionnelles, des rapports sociaux, de la vie au travail ? Le flou sur la formule peut éventuellement se retourner contre sa réelle fécondité. Plus le point d'application sera précis, mieux on pourra détailler l'avantage du temps passé dans l'installation ou le lieu d'activité. Un rondier habitué d'une entreprise pétrochimique saura mieux où diriger ses pas, son regard, son attention, se construire des repères sur l'océan de tuyauteries, de joints et de vannes, que le jeune ouvrier, nouvel arrivant sur le site (cf F.Daniellou, 1986, fiches 24, 31, 64). En même temps, la dimension de patrimoine de l'expérience n'inclut-elle pas justement son pluriel ? Accumuler de la ressource en mémoire, des réserves de réaction sur un seul terrain, n'est-ce pas aussi "manquer d'expériences" ? A glorifier l'expérience en ce sens indistinct, ne risque-t-on pas de privilégier, voire de justifier un usage segmentaire, répétitif, des affectations humaines dans le travail ? Et retourner ainsi l'expérience en relative privation d'expériences ?

Par ailleurs, cette idée comporte aussi ses limites externes : elle ne peut rendre compte de sa propre nécessité. Pourquoi faut-il - en un sens indéterminé - de l'expérience du travail, comment celle-ci s'accumule-t-elle comme ressource dans l'activité, sinon précisément parce que le travail est toujours à quelque degré une expérience ? Si tel n'était pas le cas, où seraient la nécessité et la possibilité de mettre en oeuvre un héritage pour satisfaire aux normes exigées ? C'est seulement à développer la thèse philosophique générale - le travail comme expérience - qu'on pourra mettre en rapport le défaut - partiel - d'anticipation du concept par rapport à l'activité avec la nécessité d'un patrimoine construit individuellement et collectivement pour absorber ce qui fera de la situation toujours à quelque degré une "rencontre". C'est parce qu'il y

[1] Cf. par exemple Comprendre le Travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie, Collectif, Editions de l'ANACT (1991), chap. 3, § 3.

aura à traiter cette rencontre qu'on comprend pourquoi peut et doit s'accumuler chez tous acteurs un acquis à réactiver et à recombiner chaque fois différemment pour répondre à et produire une configuration même infinitésimalement nouvelle.

De ce point de vue, l' "expérience" au sens du long temps passé dans un lieu d'activité ne peut être la seule ressource pour franchir efficacement l'épreuve du travail comme expérience. Concrètement, qu'on introduise dans un atelier ou un service un dispositif technique nouveau (une machine à commande numérique...), qu'on utilise de nouveaux matériaux, de nouvelles procédures, des êtres naturels nouveaux (biotechnologies...), de nouveaux langages informatiques, des formes de gestion, de comptabilités décentralisées, des indicateurs à manipuler, que l'entreprise s'attaque à des marchés nouveaux, que des clients étrangers viennent poser en leur langue jusqu'au plus près de la fabrication ou du service leurs exigences de performance et de qualité, à l'évidence des jeunes accédant éventuellement à leur premier emploi, plus ou moins familiarisés par leur scolarité antérieure avec ces dispositifs et ces langages ici impliqués, auront à jouer leur rôle propre dans la construction de réponses efficaces.

Certes, livrés à eux-mêmes, sans l'aide des plus anciens, ils n'éviteraient pas, selon toute probabilité, d'énormes gâchis d'investissement. Le domaine de l'activité industrieuse n'admet pas de génération spontanée, de véritable "mutation" (au sens strictement local du terme de la biologie de la duplication des gènes). Et après que le mythe des "mutations technologiques" ait conduit nombre de dirigeants économiques et politiques au début des années 80 à prophétiser sur l'obsolescence d'un certain monde du travail, les managers les plus éclairés sont revenus à plus de lucidité[2]. Pour autant, cette seconde remarque fait comprendre pourquoi la thèse générale du travail comme expérience à la fois éclaire l'exigence de quelque chose comme l'expérience du travail, sans l'identifier à un éloge unilatéral de l'ancienneté. A propos de la dimension collective du travail, on peut déjà prévoir pourquoi des équipes véritablement efficaces devront mettre en synergie des parcours professionnels, humains, générationnels vraiment pluriels. L'expérience dont il s'agit ici est multiforme, et inclut ses modalités plus proprement spéculatives et conceptuelles.

---

[2] Cf. A. RIBOUD, Modernisation, Mode d'emploi (1987), notamment le chapitre 3. Il s'agit d'un rapport remis à J. CHIRAC. Ce dernier, alors Premier Ministre, avait demandé à ce dirigeant d'une très grande firme de l'agro-alimentaire de lui fournir des éléments de réflexion sur la façon dont les "nouvelles technologies" s'introduisaient dans les entreprises françaises et quelles conséquences ces transformations pouvaient entraîner pour les salariés. On ne pouvait demander à un grand patron de remettre en cause l'impératif de rentabilité financière ni les formes capitalistes du gouvernement de l'entreprise. A l'intérieur de ces limites, ce rapport avance une analyse et des propositions très lucides, stimulantes, plus ou moins acceptées et acceptables par ses pairs, voire par ses propres entreprises.

Cette distinction entre travail comme expérience et expérience du travail doit être fermement tenue si on veut éviter, dès le départ, de se défausser du vrai poids philosophique qu'implique l'essai d'intelligibilité du travail humain. Reste à justifier la généralité de la première des deux expressions, à la légitimer comme thèse anthropologique. A cette fin, le passage par le "paradigme" taylorien s'impose.

I.2. Le paradigme taylorien

Avant tout, faut-il utiliser ici à propos du taylorisme le terme de "paradigme", terme bénéficiant d'une nouvelle et féconde existence depuis les travaux de T.S. KUHN (notamment 1972), mais aussi marqueur souvent assez lâche d'une ambition épistémologique inégalement contrôlée ? Néanmoins, il peut être utile à propos du taylorisme pour indiquer ce qu'il fut - ce qu'il est ? -, un tissu cohérent et articulé de pensées réellement organisées et de procédures réellement opérantes relatives au gouvernement de l'entreprise capitaliste. De par cette cohérence, le taylorisme a pu devenir une véritable disposition spontanée, une "seconde nature" pour une majorité de dirigeants et d'organisateurs incapables de concevoir d'autres façons d'utiliser efficacement le travail humain, et pourvoyeurs de ce fait d'un certain type de regard culturel et philosophique sur l'activité humaine de travail. Cette relative inconscience des règles régissant leurs choix a bien quelque chose à voir avec la définition kuhnienne du paradigme. Quant aux connotations antérieures du mot que cette définition intègre, le taylorisme a bien pu se présenter comme un exemple, un modèle, un idéal de perfection dans son domaine.

En même temps, il y a eu des fondateurs explicites (TAYLOR...), des théoriciens, un courant - l'O.S.T., l'organisation scientifique du travail -, des étapes consciemment assumées de passage à la "rationalisation" (c'est-à-dire à l'O.S.T), donc une légitimation codifiée du projet ; ce n'est plus exactement le cas de la "bonne conscience" du savant "normal" chez KUHN, pour qui il n'y a pas d'autres formulations légitimes des questions scientifiques que celles qui gouvernent sa pratique.

Ces réserves faites, pourquoi le paradigme taylorien est-il aujourd'hui un incontournable de la mise en demeure réciproque de la philosophie et du travail ? Il y a lieu de le comprendre sous deux motifs articulés.

D'abord, le taylorisme caractérise une époque historique du travail social et, à travers lui, de la culture, du développement contradictoire des civilisations : comme pensée dominante de l'usage productif des hommes - c'est-à-dire de nos (dis-)semblables -, comme système

organisant réellement les grandes entreprises en Occident - quoique progressivement, inégalement, et sans jamais, et de loin, éliminer d'autres formes organisationnelles. A cet égard, parce que des millions d'hommes, nos semblables, ont vécu, (mes-)usé d'eux-mêmes, consommé, procréé pendant quelques décennies sous ce régime d'exploitation, aucune proposition théorique de l'ordre de l'histoire et de la culture ne peut prétendre se développer sans porter l'empreinte - ambiguë - de cette configuration de vie. Si vraiment des masses d'hommes et de femmes ont été sollicitées de travailler "sans penser", quelque qu'ait été leur rapport réel à cette contrainte, comment le système d'éducation, la vie quotidienne, l'habitat, la densité intellectuelle, les limites du pensable des nations concernées n'en auraient-elles pas été marqués ? Et c'est pour le même motif que la question de savoir où nous en sommes aujourd'hui avec le taylorisme est cruciale pour nous comprendre nous-mêmes, comme citoyens d'un pays, d'un monde à gérer, dans notre héritage et nos possibles. De ce point de vue, la philosophie n'a pas été à la hauteur, ou elle a pris trop de hauteur, pour traiter des questions qu'elle estimait pourtant siennes. Pour comprendre notre passé immédiat ou nous situer dans l'actuel, le paradigme taylorien est à interroger.

Mais la mise en organisation du travail humain n'a pas commencé à TAYLOR ; le phénomène considérable qu'on a appelé la révolution industrielle l'avait précédée d'un siècle et demi en Angleterre et de trois-quarts de siècle sur le Continent. D'elle, nous sommes aussi les héritiers, comme de la révolution néolithique, qui remonte au VIIIème siècle avant J.C. au Moyen-Orient, un peu plus tard en Europe. Il y a donc un second argument qui justifie ce privilège donné au taylorisme : dans son succès (prodigieux), mais plus encore dans sa présomption excessive, voire folle[3], est donnée comme une formidable machine à penser le travail humain, cette fois-ci dans ses dimensions universelles. L'O.S.T fonctionne comme l'énorme dispositif d'un raisonnement *a fortiori*, au-delà duquel il est peu probable qu'on puisse aller, propre à introduire aux considérations les plus fondamentales sur toute subjectivité industrieuse.

Raisonnement *a fortiori* : le taylorisme peut se définir comme tentative totalement assumée d'<u>annuler le travail comme expérience</u> ; c'est-à-dire comme opposition terme à terme à la thèse dont nous sommes partis (§ I.1.) et dont nous avons proposé le caractère universel. C'est en cela que le destin historique du taylorisme peut apparaître comme la mise à l'épreuve de cette thèse. Comme on n'imagine pas de contre-épreuve plus radicale que la sienne,

[3] Cf. B. DORAY, <u>Le Taylorisme, une folie rationnelle</u> (1981).

l'analyse qu'on pourra faire de l'adéquation entre ses principes et les réalités qu'il pensait se subordonner se présente donc comme le moment expérimental d'une hypothèse théorique.

"(...) Tout art a sa spéculation et sa pratique, dit DIDEROT dans l'Encyclopédie, (1753), article ART ; *sa spéculation, qui n'est autre chose que la connaissance inopérative des règles de l'art ; sa pratique, qui n'est que l'usage habituel et réfléchi des mêmes règles".* L'art est ici ce qui distinguait chez les Grecs la *"technè"* de la Nature, ou plus exactement la fabrication humaine, la *"poiesis "* au sens d'ARISTOTE. Dans cette formule riche, mais féconde d'ambiguïtés parce qu'ouvrant à des développements historiques opposés < cf infra **Texte n° 16**>, DIDEROT en définissant la connaissance "inopérative" (c'est-à-dire qui n'opère pas, ne manipule pas elle-même) laisse ici un espace (industrieusement créateur ou culturellement subordonné ?) entre elle et une pratique comme expérience (*"Il y a dans tout art un grand nombre de circonstances relatives à la matière, aux instruments et à la manoeuvre, que l'usage seul apprend").* L'avancée du taylorisme, ses bonds de productivité, ont à voir avec le souci de ne pas laisser cet espace aux irrégularités de l'empirie. Mais s'il y a aujourd'hui reflux profond du taylorisme, du moins dans les antres où il est né, c'est certainement pour avoir cru pouvoir non seulement renverser l'ordre logique et hiérarchique - sinon chronologique - (la connaissance inopérative d'abord), mais supprimer tout espace d'événements entre l'inopératif et la mise en oeuvre. L'idéal de l'O.S.T n'est pas l'expérimentation au sens du § I.1, car il s'agit de produire en série des marchandises, non de tester une hypothèse. Mais le paradigme taylorien entend bien, comme l'idéal de l'expérimentation, maîtriser les conditions initiales, subordonner l'activité au concept, donc neutraliser les aspects singuliers de la situation, êtres humains inclus.

Notre objet n'est pas de traiter ici de l'histoire du taylorisme. Notre propos est d'en évoquer assez pour être à la hauteur des deux raisons, historico-culturelle et anthropologique, qui justifient de le considérer comme une sorte de préambule à toute spéculation philosophique sur le travail, et comme point d'aboutissement ultime d'une ambition bi-séculaire de "simplifier le travail". Les textes qui ont servi de base au "système TAYLOR" puis au taylorisme et à l'O.S.T sont pour l'essentiel La Direction des Ateliers (traduction française en 1907 de Shop Management de 1902) et Les Principes d'Organisation Scientifique des Usines (1912), traduit de Principles of Scientific Management (1911). La pensée de TAYLOR a surtout été connue en France, après guerre, par La Direction Scientifique des Entreprises (publié chez Dunod en 1957, nouveau tirage en 1971 et republié en collection Marabout en 1967). Cet ouvrage rassemble les Principes de 1912 et le témoignage de TAYLOR devant une Commission de la Chambre des Représentants (janvier 1912). Récemment, une réédition commentée de La

Direction des Ateliers, incluant des commentaires critiques des contemporains français de TAYLOR, a été établie par François VATIN (Organisation du Travail et Economie des Entreprises, 1990)[4].

TAYLOR est à l'origine d'un mouvement - l'O.S.T (avec aux Etats-Unis la "Taylorian Society") -, qui aura ses disciples aux Etats-Unis. Ainsi, F.B. GILBRETH qui, dans la logique de l'analyse et de la décomposition des actes productifs a tenté de codifier des unités élémentaires de mouvement analogues en quelque sorte aux phonèmes[5]. D'autres l'ont prolongé ailleurs, comme Charles BEDAUX en France (1887-1944) qui devait donner son nom à l'unité de mesure de la quantité de travail qu'un travailleur manuel peut fournir en une minute pendant huit heures par jour. Par la suite, des systèmes de plus en plus perfectionnés de mesure des temps se sont développés un peu partout dans les pays industriels (M.T.M., MODAPTS...) atteignant le cent millième d'heure (soit 0,036 seconde), et ce jusque dans la décennie soixante dix[6]. Dans cette histoire de l'O.S.T, et notoirement de son attention hypertrophiée à la dépense en temps de travail humain, Henry FORD (1863-1947) est un chaînon de taille. *"La marche à pied n'est pas une occupation rémunératrice"* dit-il dans son autobiographie (1925, p. 90) : avec lui, la "rationalisation" va se déployer sur l'organisation des flux de matières. *"Apporter le travail à l'ouvrier au lieu d'amener l'ouvrier au travail".* Les convoyeurs, le déplacement des pièces à usiner devant des ouvriers en ligne, bref la chaîne et au-delà l'organisation architecturale et hiérarchique de la grande usine classique pour la "production de masse", avec la tendance à la standardisation des produits et des opérations (le fameux "modèle T"), passe par le fordisme et les usines de Détroit. De l'ingénieur (TAYLOR) au capitaine d'industrie (FORD), les liens entre usage planifié du travail humain et consommation, niveaux de vie, marché, conditions sociales adéquates, prennent une dimension nouvelle. La "rationalisation" est une véritable méthodologie de gouvernement de l'entreprise dont les liens avec les autres formes de gouvernement ne sauraient plus être secondaires[7]. On peut penser aux enjeux de la rémunération du travail *("une*

---

[4] Nous ne partageons pas tous les points de l'Introduction de F. VATIN. Pour autant cet ouvrage peut être un outil précieux tant par la réédition d'un texte peu diffusé, que par les références bibliographiques et notamment sur la réception du taylorisme en France et les recherches spécifiques qui s'y développaient à l'époque. Les extraits d'AMAR, BELOT, LAHY et LE CHATELIER sont judicieux et éclairants.

[5] A ces unités on a donné le nom de *therblig,* soit l'envers de son nom. De fait, cette décomposition reste générique par rapport à une diversité d'exécution du même élément et ne touche au fond que le sens de l'acte (exemple : "saisir la clé") cf. A.G. HAUDRICOURT, Gestes et Mouvements (1959) in 1987.

[6] Cf. Marc BARTOLI dans L'Homme Producteur (1985), p. 141 sq. Voir sa thèse sur l'Intensité du Travail, chapitre I (1980).

[7] L'ampleur sociale d'un tel dispositif d'exploitation de la force travail qui à travers les salaires implique l'habitat, la consommation, la reproduction, donc les politiques étatiques et publiques a largement

industrie à bas salaires est toujours en péril" dit FORD, ibid., p. 145, quand il justifie sa politique des *"five dollar's day").*

Ces principes, qui vont progressivement s'identifier à l'idée d'introduire - enfin - la science dans l'organisation de la production, c'est-à-dire comme "rationalisation", vont peu à peu investir à partir de 1910 les conceptions, les dispositifs institutionnels et les entreprises industrielles mais aussi indirectement les champs socio-politiques et culturels. Ils le feront de façon inégale, selon ces ordres de réalité, selon les pays et dans le temps. Et, parce qu'en dépit d'un reflux certain au niveau des idées managériales dominantes, cette histoire se poursuit encore partiellement sous nos yeux, il est au fond très difficile de se faire un bilan philosophique et historique de cette forme d'usage industrieux des hommes.

Nous avons dit que la philosophie n'a guère été à la hauteur. Il y a eu quelques exceptions remarquables comme G. FRIEDMANN (1947, 1950, 1956...) et G. CANGUILHEM, le lecteur si lucide et perspicace de Problèmes Humains du Machinisme Industriel (1947). FRIEDMANN fut l'analyste engagé, documenté, critique de cette nouvelle configuration du travail humain. D'autres comme P. NAVILLE ont porté un regard averti sur ces réalités nouvelles et dans des champs différents A. GRAMSCI ou Charlie CHAPLIN. Sur la rationalisation des rationalisateurs, le créateur des Temps Modernes (1936) porte le regard d'un être qui a pourtant, lui aussi, sa raison, et notamment d'être et de vivre. On dispose aujourd'hui d'ouvrages nombreux, plus ou moins historiques, techniques ou critiques, outils d'un bilan qui ne peut rester que provisoire[8].

Tout en même temps, il faut se garder d'un autre risque. Autant l'inaptitude à penser l'ambition et l'échec du taylorisme appauvrit l'horizon de la philosophie, autant elle subirait un appauvrissement symétrique et inverse en manipulant ce type de concept comme clé universelle caractérisant l'activité industrieuse de l'époque. Aucune conception, aucun concept n'a le pouvoir d'effacer, c'est-à-dire de défigurer des héritages immémoriaux. Ce que la réflexion sur le travail, et du travail comme expérience, a épistémologiquement à nous enseigner, c'est à penser la complexité des rapports entre le concept et l'activité humaine, c'est qu'en ce domaine,

---

fonctionné comme point de consensus des économistes "régulationnistes" du rapport salarial, rapport salarial qui entrerait en crise dans la décennie 1970 (cf. R. BOYER, 1986, p. 86.).

[8] Le lecteur trouvera dans l'édition VATIN de TAYLOR une bonne bibliographie. On peut mentionner : Le Taylorisme, actes d'un colloque édité par M. de Montmollin et O. Pastré, La Découverte, 1983 ; B. CORIAT, L'Atelier et le Chronomètre, C. Bourgois, 1978 ; A. DONA-GIMENEZ, Travailleur collectif, autonomie ouvrière, crise du procès de travail, thèse de 3ème cycle, Université des Sciences Sociales de Grenoble, 1979 ; R. LINHART, Lénine, les paysans,TAYLOR, Seuil, 1976 et sur le concept de "production de masse", M. PIORE et C. SABEL, Les Chemins de la Postérité, Hachette, 1989. Voir aussi la thèse de C. CHATZIS, La Régulation des Systèmes socio-techniques sur la longue durée, le cas du système d'assainissement urbain (LATTS ENPC), Paris, 1993.

tout est tendanciel, qu'aucun concept ne peut imposer à la vie sans négociations ses normes abstraites, ne peut annuler le travail de l'histoire sur elle-même[9]. En l'occurrence, il se pose ici la question de l'acclimatation du taylorisme non seulement à l'humain en général mais historiquement aux pays de vieille tradition industrielle : on a souvent dit, et probablement non sans raisons, que l'O.S.T convenait à l'intégration dans une économie de productivité décuplée, à partir de masses d'immigrants, ruraux, venus vers le Nouveau Monde du Continent Européen. En Europe, nous ne croyons pas disposer d'études vraiment satisfaisantes de la progression des organisations tayloriennes dans les différents lieux et branches de production. Que la forme des grandes usines se soit effectivement développée en Europe autour de la première Guerre Mondiale avec ses figures classiques, les banlieues et faubourgs ouvriers, que se soit situé en ces alentours, vers 1920 le "tournant taylorien" (DEWERPE 1989, p. 141) est incontestable. Mais quelle proportion de la population active[10] ? Et en ces grandes concentrations usinières, quel développement de la "rationalisation", quel pourcentage de main d'oeuvre concerné ?

Diverses études ont tenté de cerner la progression de la rationalisation en France, les dispositions des diverses parties concernées : dirigeants industriels (Renault, Citroën, Peugeot), les ingénieurs, les ouvriers, leurs organisations et leurs réactions[11]. Nous aurions tendance à penser que *« l'akmè »* des formes d'organisation taylorienne dans les industries manufacturières se situerait en France entre 1960 et 1970 ; les mouvements de 1968 en Europe, les grèves des O.S. dans les années qui ont suivi marquent le début contraint d'une réévaluation des stratégies

---

[9] Dans ce domaine, tout usage de concept qui ne se saurait pas lui-même "aux neuf-dixièmes" nous paraît de l'usurpation (cf. notre Expérience et Connnaissance du Travail, § 3, 10).

[10] De 1926 à 1954, le pourcentage de la population active employée dans l'industrie et travaillant dans des établissements de plus de 500 salariés croît lentement de 18,9 % à 24,8 % (DEWERPE, op. cit., p. 140). Dans le même temps, la population active industrielle passe de 6,1 million à 6,8.

[11] Nous pensons notamment aux travaux de Patrick FRIDENSON à partir des usines Renault et au groupe de recherches, le GERPISA, qu'il anime à l'EHESS : cf Histoire des Usines Renault 1 - Naissance de la grande entreprise. 1898-1939, Le Seuil, 1972, et à l'importante thèse d'Aimée MOUTET, La rationalisation industrielle en France au XXème siècle. Etude sur les rapports entre les changements d'organisation technique et problèmes sociaux (1900-1939), Paris, octobre 1992.

A propos de la rationalisation chez Peugeot, dans le pays de Montbéliard, on pourra lire les différents travaux d'Yves COHEN dont : Ernest MATTERN. les automobiles Peugeot et le pays de Montbéliard avant et pendant la guerre de 1914-1918. Composition sur une pratique d'organisateur. Thèse de 3ème cycle, Université de Besançon, 1981 ; et "Ernest MATTERN chez Peugeot (1906-1918) ou comment peut-on être taylorien" dans Le Taylorisme, 1984, op.cit.
Pour Citroën, voir Sylvie SCHWEITZER, Des Engrenages à la Chaîne, les Usines Citroën, 1915-1935, Presses Universitaires de Lyon, 1982.
On ajoutera divers numéros du Mouvement Social (octobre-décembre 1972, octobre-décembre 1975, octobre-décembre 1982...), des Annales ESC (septembre-octobre 1987), de Recherches (septembre 1978) où l'on trouvera notamment des contributions de P. FRIDENSON, Aimée MOUTET. Le lien entre industrie de guerre et passage à la taylorisation est un thème récurrent, particulièrement dans les travaux d'A. MOUTET. Voir aussi Y. CLOT, Le Travail entre Activité et Subjectivité, Thèse Aix-en-Provence, 1992.
Le lecteur trouvera dans ces diverses publications une bibliographie plus complète et diversifiée.

du gouvernement de l'entreprise dans des cercles dirigeants du capitalisme, qu'accélèrera ultérieurement la confrontation avec la productivité à la japonaise. La montée en charge de l'O.S.T a donc été très progressive et n'a jamais concerné qu'une fraction non majoritaire du monde industrieux, quoique très importante parce que stratégique dans la construction des rapports de force et des idées dominantes sur le travail. Des formes nouvelles de qualification ouvrière se sont affirmées, mais ambiguës parce que pertinentes seulement dans le milieu humain et technique de la grande usine taylorienne[12]. G. NOIRIEL (1986, pp. 210 sq.) constate que les catégories manoeuvres et O.S croissent encore de 1954 à 1974 (de 41,5 % à 54,9 %) ce qui témoignerait outre de l'afflux de nouveaux ruraux dans l'industrie, d'un recul tardif de l'O.S.T dans le secteur manufacturier et du transfert des procès tayloriens dans d'autres branches d'activité. Des statistiques convergentes, issues pour l'essentiel de l'enquête MOLINIE-VOLKOFF sur les conditions de travail de 1978 à l981[13] évaluent à 18 % le pourcentage d'ouvriers soumis en 1978 à une contrainte immédiate de cadence, 1,3 millions de travailleurs vivent leur activité sous forte contrainte de temps (VERRET, 1982, p. 35, NOIRIEL, 1986, p. 246, L'Homme Producteur, 1985, p. 46-48). Plus de dix ans après, la situation a certainement sensiblement changé, mais en quel sens ? Globalement, comment le mouvement s'est-il développé de l'automobile vers d'autres secteurs manufacturiers ? En regard, bien des secteurs d'activité sont restés à l'écart de ce phénomène, l'agriculture par exemple. Mais rien n'est simple : sans doute le travail rural a mobilisé plus de la moitié de la population active dans les vingt ou trente premières années de ce siècle en France, alors que le secteur dit secondaire n'en représentait que le tiers en 1954 et seulement 46,8 % de la population vivait en 1936 dans des agglomérations de plus de 5000 habitants (17,9 % en 1851). Mais dans ces ruraux,

---

[12] Cf. DEWERPE, 1989, pp. 141-150 :
"En réalité, le métallo de 1910-1950, en sait moins que ses pères ; la machine lui a ôté, on l'a vu, une bonne part de sa capacité, non seulement à produire une pièce complète, mais encore à gérer de façon autonome le modus operandi. Ce qui compte, néanmoins, c'est la place supérieure qu'il occupe désormais dans une échelle du travail et des savoir-faire reconstituée par la régulation fordienne et taylorienne. La maîtrise d'une technologie générale des fabrications mécaniques demeure commune à tous les métiers (mécaniciens-ajusteurs, mécaniciens d'entretien, tourneurs et fraiseurs) ; elle est en réalité trop rarement maîtrisée pour que la concurrence de la machine et de l'O.S soit fatale à ces ouvriers qualifiés. Cette compétence concerne l'étude des matériaux (produits industriels utilisés, par exemple pour le graissage, les propriétés pratiques des matériaux, les essais mécaniques, les traitements thermiques), la normalisation industrielle (la classification des métaux), l'étude des produits finis en métallurgie, des matières d'oeuvre ; la coupe (matériaux, formes des outils, les conditions de travail), la protection des surfaces, les constructions (assemblages démontables, rivetage, agrafage, soudage, la transmission du mouvement), l'équipement des ateliers, l'étude des machines-outils (étau-limeur, perceuse), enfin de l'usinage par abrasion (meulage, rectification, affûtage aux meules des outils)".

[13] A.F. MOLINIE et S. VOLKOFF,
- "Les Conditions de Travail des ouvriers et des ouvrières", Economie et Statistique, janvier 1980.
- "Les contraintes de temps dans le travail", Economie et Statistique, mars 1981.

combien de [semi] ouvriers-paysans ? Les agriculteurs exploitants, 11,5 % de la population active en 1968 sont autour de 5 % aujourd'hui. Mais en même temps, n'est-ce pas dans ces secteurs que s'inscrivent certaines formes de taylorisme rampant ?

L'O.S.T, refluant des secteurs classiques, n'a-t-il pas tendance à investir insidieusement, dans un climat qui lui est devenu défavorable, des portions ou des secteurs d'activité nouveaux ? De fait, avant de se poser la question : "Où en sommes-nous avec le taylorisme ?", il apparaît nécessaire de se donner des critères de définition. Sinon, la réflexion devient lâche, et l'on perd le sens profond de l'épreuve du taylorisme, comme pensée ou non pensée partielle de l'activité humaine dans ses implications historico-culturelle et philosophique.

I.3. L'ambition taylorienne : proposition de critères

L'ambition taylorienne est d'abord quelque chose qui concerne les rapports du concept et de l'activité, du concept et de la vie. Si sa définition s'en tient à des à peu près, on perd la substance historique et philosophique de cette confrontation.

Nous distinguons ces deux éléments - interpellation philosophique et intelligibilité historique - mais ils sont inséparables, si du moins on pose en termes précis l'épreuve de réalité du taylorisme. Que si le taylorisme règle, comme il l'ambitionne, la question de la subsomption de l'activité (industrieuse) sous le concept (organisateur), les êtres réglés par ce dispositif ne peuvent que façonner l'histoire en ce mode qui correspond à l'annulation de leur vie - industrieuse - comme expérience ; ou plus exactement, l'histoire devrait logiquement enregistrer leur non contribution à son processus, sinon comme *extérieurement* à leur vie de travail ; mais de quelle présence historique et culturelle peuvent être des hommes dont la vie sociale serait pour l'essentiel hétérodéterminée par le concept ? A l'acceptation philosophique de cette possibilité de rapports entre concept et activité ne peut que répondre une certaine interprétation des développements historiques, et réciproquement. Histoire et philosophie se trouvent en cette configuration extrême, complètement nouées et comme responsables l'une de l'autre : si la philosophie valide comme non problématique cette subsomption, l'histoire pourra s'écrire avec cette présomption d'humanité appauvrie ; si l'histoire ne découvre pas mille contradictions concrètes entre présupposés et réalités de l'O.S.T., la philosophie se verra justifiée de porter ailleurs ses regards et de penser sur un certain mode les rapports du savoir - de la culture - et de la vie sociale.

D'un autre côté, rester plutôt imperméable aux changements réels de notre époque, considérer sur le mode désabusé ou prophétique que l'essentiel taylorien réapparaît sous de superficiels déguisements, c'est risquer :

a. d'assumer de fait les principes philosophiques et historiques selon lesquels le taylorisme a été possible comme réalité industrieuse ; puisque c'est seulement s'il est effectivement annulation du travail comme expérience qu'on peut comprendre comment il perdure, se survit. Annulant l'histoire du travail, il peut échapper aux prises de l'histoire, sans générer des défis dont son développement porterait témoignage.

b. de ne pas saisir, en manquant à reconnaître dans les transformations des manières de produire des essais partiels de réponses aux difficultés qu'a engendrées l'O.S.T, le déplacement tendanciel des problèmes qui s'opère aujourd'hui dans la sphère de l'entreprise et qui affecte les relations professionnelles, sociales, l'histoire, notre histoire ; bref, de ne pas être le contemporain de notre présent.

Tout change, rien ne change : la vieille question philosophique du changement se repose sur ce terrain où est en jeu beaucoup plus qu'un problème de management. Si par exemple, on identifie le taylorisme aux critères économiques dominants, on conclura en effet au maintien du même. Il y a chance alors qu'on ne soit guère capable de se saisir des opportunités réelles de changement dans la gestion des hommes et des choses. En même temps, cette définition lâche de l'O.S.T ne permettrait pas de comprendre en quoi s'affronter à l'activité sociale de travail oblige à réévaluer le panorama philosophique, à repenser le régime de production des savoirs dans les dites "sciences humaines".

Dans le texte de l'Encyclopédie que nous avons évoqué, l'espace entre la pratique de l'art et la connaissance inopérative n'était pas hiérarchisé ou, à tout prendre, l'était au bénéfice de la première. *"Mais il est, ce me semble, d'expérience qu'un artiste se passe plus facilement de la géométrie intellectuelle, qu'un homme, quel qu'il soit, d'une certaine géométrie expérimentale".* L'accent est mis sur la variabilité de l'usage, la maîtrise des "circonstances" par DIDEROT qui y puise des éléments pour sa critique un peu provocatrice de l'excessive suffisance des géomètres. Pour TAYLOR, c'est l'espace même entre pratique et connaissance inopérative qui est contesté à proportion du degré d'achèvement de la science du travail *"L'auteur* (de La Direction des Ateliers) *estime que l'organisation est également destinée à devenir plus qu'un art et que beaucoup des éléments qu'on croit encore en dehors du champ des connaissances exactes seront bientôt ramenés à certains étalons, classés, acceptés et employés comme aujourd'hui les nombreux éléments de la mécanique"* (§ 148). Cette dispersion des manières de

faire que DIDEROT analysait comme une nécessaire correction des préceptes scientifiques pour ajustement aux circonstances, TAYLOR au contraire en part comme d'un scandale, la scorie d'un laisser-aller dans les anciennes méthodes de direction[14].

"En raison du fait que dans tous les métiers les ouvriers ont appris les éléments de leur travail en observant ceux qui se trouvent immédiatement autour d'eux, il existe d'une façon courante de nombreuses façons d'exécuter le même travail, peut-être quarante, cinquante ou cent façons, d'accomplir chaque opération constituant le travail d'une profession ; pour la même raison, il existe une très grande variété dans les outils qui sont utilisés dans chaque genre de travail" (DSE, p. 31-32 - cf. aussi p. 61 DA, §2a, 92, 154, 156).

De ces principes on peut déduire une structuration spatiale, hiérarchique, gestionnaire de l'entreprise, ajustée à cette réduction asymptotique de tout espace entre connaissance inopérative et fabrication en acte. De nombreux ouvrages la décrivent aujourd'hui, dans leur recherche de formes organisationnelles qui se définiraient en opposition à elle[15]. Ici notre propos est de caractériser le taylorisme dans ce qu'il présuppose de l'anticipation par concepts de l'activité humaine, dont découlent précisément les formes organisationnelles. A cet égard, nous aurions tendance à caractériser le paradigme taylorien par quatre critères qui déclineraient et synthétiseraient son ambition d'annuler le travail comme expérience. Un texte édité en 1946 par le Centre d'Etudes Techniques des Industries de l'Habillement (CETIH), Etude sur l'Evaluation des temps de Confection, pourra servir d'illustration en contrepoint des ouvrages de TAYLOR.

1. Prédominance du travail immédiat

Un ingrédient essentiel d'une organisation taylorienne nous paraît la prédominance du "travail immédiat". Ce concept issu de la sociologie du travail à l'époque des grandes concentrations usinières décrit les situations de couplage et proportionnalité entre rythme d'activité machine et rythme d'activité humaine. La chaîne, le travail sous contrainte et cadence de dispositifs mécaniques donnent une représentation simple de ce concept. Une accélération de la chaîne entraîne théoriquement une accélération des gestes humains et une croissance de la productivité (sous forme d'intensification du travail). Plus généralement, le taylorisme exige une prédominance du travail immédiat dans la mesure où il présuppose un rapport de soumission du corps au concept et au temps comme séquence. C'est la condition d'une

[14] Il ne s'agit pas de critiquer la rationalisation taylorienne de manière unilatérale, encore moins toute rationalisation du travail. Encore une fois la productivité du travail a énormément augmenté, créant avec succès la production de grande série (cf. NOIRIEL, op. cit., p. 130, L'Homme Producteur, pp. 84 sq).
[15] Exemples : LORINO 1989, CROZIER 1989.

rationalisation qui prétend investir l'activité industrieuse et supprimer en elle la dimension d'expérience. Sans doute la métaphore du *"boeuf, lourd à la fois d'esprit et de corps"* (DSE, p. 299), du *"gorille intelligent"* (id. p. 85) ne renvoie-t-elle chez TAYLOR qu'à la catégorie de tâche la plus rudimentaire, exemplifiée par la manutention des gueuses de fonte ; et en général, l'ouvrier n'est pas "pur automate" (id., p.97). Mais ce n'est qu'atténuation d'une thèse qui, pour éliminer l'anarchie, implique que l'ouvrier n'ait pas à penser son usage de lui-même. C'est donc l'idéal asymptotique du mécanique qui doit régler la pensée de l'activité ouvrière : la dépense humaine pourra mimer la dépense mécanique si et seulement si son usage peut être épuré comme seul usage du corps, soumis à une succession d'opérations se déroulant linéairement dans le temps. Aussi bien, même si la chaîne exemplifie au mieux cette requête, celle-ci doit pouvoir prendre sens même en l'absence de dispositifs techniques scandant les contraintes gestuelles et temporelles[16]. Nous évoquions le cas célèbre de la manutention des gueuses de fonte : c'est le cas aussi, chez TAYLOR, du pelletage ou de la pose d'un mur de brique, c'est-à-dire de séquences pré-fordiennes. L'ambition rationalisante exige donc une analyse d'opérations, décomposées en segments élémentaires, visant l'indécomposable ultime. Moins en effet l'analyse est poussée, autant subsiste infiltrée une pensée des enchaînements, des formes d'anticipations et de superpositions possibles des segments, donc des zones irréductibles d'opacité non subsumées. Et ces détails infimes non maîtrisés deviennent des germes de déstabilisation de la légitimité indissolublement rationalisante et sociale de la norme organisatrice[17]. La "parcellisation" du travail est l'envers de cette Aufklärung particulière.

"Ce procédé oblige à faire l'analyse de la fabrication, couture par couture (...) cette décomposition faite, il devient très facile d'obtenir une division du travail" (CETIH, p. 3).

L'annulation du travail comme expérience implique donc d'abord massivement des situations de travail immédiat, c'est-à-dire la programmation d'une succession linéaire de gestes ou d'opérations pour un corps-machine support de ces actes. Ce critère laisse ainsi ouverte la question : peut-on parler de taylorisation dans un environnement qui n'est plus strictement

---

[16] Sur ces questions, on lira avec grand profit l'ouvrage de B. DORAY, Le Taylorisme, une folie. Sur le perfectionnement de la séquenciation normée de la "tablée" à la chaîne, cf. p. 89.

[17] Cf. là-dessus notre Expérience et Connaissance du Travail, p. 809-811. Sur l'aspect névralgique de ces questions d'enchaînement, cf. ODDONE et alii, 1981, p. 154 sq. Un exemple : des convoyeurs aériens (balancelles) acheminent dans une ligne à la FIAT divers éléments du bloc moteur, dont le différentiel. Des ouvriers doivent les décharger régulièrement pour alimenter en continu les convoyeurs du montage à terre. Or il y a des "vides", des discontinuités dans l'arrivée des différentiels aux postes de montage.
"Selon les ouvriers de la ligne, les causes étaient autres : les vides étaient à mettre en relation avec les modifications que l'ouvrier peut apporter au déroulement des opérations. Prenons un exemple : les normes de l'analyse prévoyaient que l'ouvrier prenne à deux mains le différentiel (6 kg) pour le déposer sur la ligne. Or l'ouvrier, pour économiser du temps, prenait un différentiel dans chaque main, ce qui augmentait les vides et la discontinuité."

machinique mais où prédominent encore des contraintes de séquences pré-programmées, d'actes élémentaires à accomplir, théoriquement disjoints les uns des autres, comme la saisie d'informations sur clavier avec une succession de oui-non, de cases à cocher ?

2. "The one best way" (La seule meilleure manière de faire)

Une chose est de programmer la chronologie d'une séquence d'opérations unitaires discrètes, autre chose est de prétendre anticiper exhaustivement leur mode d'exécution : nommer les opérations n'est pas encore les faire intégralement passer sous la domination du concept, et l' "expérience", chassée de la séquence temporelle, peut se survivre dans l'exécution. C'est en ce point que l'O.S.T récuse définitivement l'espace de jeu réservé dans l'Encyclopédie entre la pratique et la connaissance inopérative.

"Or, parmi ces méthodes variées et ces outils divers employés pour accomplir chaque élément de travail, dit TAYLOR, évoquant l'apparente anarchie opératoire tolérée par les entreprises, *"il existe toujours une méthode et un outil qui permettent un travail plus rapide et meilleur que tous les autres"* (DSE, p. 32). Ce postulat considérable fait passer TAYLOR d'une clairvoyante vision des variabilités opératoires à son dépassement dogmatique au nom d'une prétendue norme rationnelle unique.

Ce postulat n'en est d'ailleurs pas vraiment un dans la mesure où il se déduit du critère précédent : si l'activité de travail se réduit à une succession linéaire de gestes pour un corps machine, l'efficacité optimale de celle-ci se traite principalement comme un problème de cinématique, de dynamique, d'énergétique, sur le même mode de fonctionnement que le système de référence. La conception de machines n'est pas seulement désignation d'opérations mais détermination et calcul des enchaînements mécaniques transmis par des matériaux de cotes et de propriétés définies. Leur équivalent, ce sont ici des consignes ou des "gammes opératoires" : tel micro-geste à accomplir en tant de temps.

Car le "one best way" s'analyse immédiatement en norme temporelle. La séquence temporelle est décompte strict d'unités de temps de plus en plus serrées. Tant que le concept n'anticipe que l'ordre des actes à faire, le temps n'est contrainte pour l'acteur que comme principe de succession. Mais dès lors que le mode opératoire est en théorie intégralement anticipé, que la "connaissance inopérative" a normé les temps élémentaires requis pour chaque micro-acte, c'est alors que, comme disait MARX dans Misère de la Philosophie, l'homme est *"tout au plus la carcasse du temps"* (p. 64). *"Je vends du temps"* disait il y a peu un responsable de la division emboutissage d'un établissement manufacturier fonctionnant encore selon des

modes tayloriens. Ses clients étant intégralement actionnaires de l'entreprise, leur regard sur les coûts de production est entièrement épuré des aspects stratégiques et financiers intégrés dans la gestion de toute firme (investissements, profits, trésorerie...). La "MOD" (main-d'oeuvre directe, ici à peu près assimilable aux "travailleurs immédiats"), du fait qu'elle est encore - relativement - plus volumineuse qu'ailleurs, reste le noyau d'affectation de tous les coûts, la "MOI" (main d'oeuvre indirecte) et autres frais annexes se trouvant distribuée sur les coûts de MOD par un système de clé ou de coefficient d'imputation. La MOD, elle, renvoie à des gammes chronométrées du genre :

- opération 1 : couper la tôle : 0,27' : un opérateur
- opération 2 : emboutissage double effet : deux opérateurs pour entrer le flanc: 0,20'; deux opérateurs pour sortir le flanc : 020'
- opération 3 : tombage bord : 2 opérateurs : 0,19' (.... etc...)

La sommation des temps multipliée par les taux de rémunération horaire justifie cette expression : *"je vends du temps"*[18].

On mesure mieux ici l'ambivalence constituante de ce paradigme taylorien : cette ambition de rationaliser le travail humain - fondée sur une certaine philosophie de l'activité industrieuse qu'on pourra éventuellement reconsidérer de manière critique - ne se comprendrait pas hors de la configuration historique où elle se déploie. La postulation du "one best way", qui autorise la stricte mise en temps de la norme n'est pas séparable du but de l'entreprise industrielle comme lieu d'accumulation de profits pour ceux qui y ont des titres de propriété. *"Il arrive très souvent qu'une entreprise soit obligée avant toute mise en fabrication d'indiquer à un client quel serait le prix d'un vêtement conforme au modèle qui lui est soumis.*

Dans ce cas, il convient d'estimer les divers éléments du prix de revient, et notamment le temps de confection nécessaire à la fabrication de l'article (...) chiffrer chacune des opérations à effectuer, permettant ainsi non seulement d'obtenir le prix total cherché, mais aussi le temps théorique de chacune des phases de la fabrication (...). Cette méthode conduit à chronométrer les temps élémentaires, à décomposer chaque geste de l'ouvrière, à établir des temps de base pour les différentes longueurs et les différents genres de couture" (CETIH, p. 1).

Cette lutte contre l'opacité conduit donc à se retourner contre les producteurs (non intéressés - directement - aux profits de l'entreprise) : *"En beaucoup de cas,* déplore TAYLOR,

---

[18] Voir également M. BARTOLI, 1980, p. 233 sq.
Comme le dit l'économiste Robert SALAIS (1989, p. 223-4), la conception du "travail" est restreinte au *"temps immédiatement productif rentable",* ce qui lie de façon très spécifique aux organisations tayloriennes ce qu'il appelle *"convention de productivité"* et *"convention de chômage".*

l'employeur est à peu près certain qu'un travail donné pourrait se faire plus rapidement qu'il n'est fait ; mais il a rarement la précaution de prendre les mesures nécessaires pour forcer les ouvriers à faire le travail dans le minimum de temps" (DA § 61, cf. § 92..) A maintes reprises TAYLOR critique ce management inadapté, incapable de justifier son sentiment d'un "gaspillage" (DSE, Préface) organisé de travail humain, remarque qui montre bien que les ambitions antérieures de simplification étaient loin d'avoir atteint leur objectif.

La postulation du "one best way" soutient la dénonciation de la "fallacy" ouvrière (tromperie sur les temps, qu'on peut traduire par "flânerie", cf. DA p. 92 à 95, DSE, p. 75 sq...). Tout salaire aux pièces sans étude des temps est incompatible avec une maîtrise sociale de la productivité. Le leit-motiv d'une étude des temps couplée à une connaissance rigoureuse des moyens techniques et de leurs conditions d'usage (comment allouer des temps corrects si la diversité ou l'imprécision affectent les outils ? Cf. à propos de la coupe des métaux, DSE, p. 177 et sq.), le tout poussé jusqu'à l'extrême détail (cf. DA § 149, 154, 156, 260, 261...) est une croisade ambigüe dont la force de frappe sociale se déploie sous la bannière de la rationalisation.

Il est vrai que la pensée de TAYLOR est à cet égard cohérente : flânerie, paresse, freinage sont des penchants naturels peut-être mais irrationnels. Certes, et la conséquence en est énorme, la démonstration d'irrationalité fait une croix sur les ouvriers comme producteurs, pour s'adresser à eux uniquement comme consommateurs. Mais, cette réduction faite, le raisonnement a sa cohérence : la rationalisation développe la productivité (l'histoire a donné pour un temps raison à TAYLOR), donc les salaires, et le niveau de vie. Les "hétérodéterminés" de la norme temporelle ne devraient pas plus y avoir à redire que les prescripteurs à l'établir.

3. La coupure conception/exécution

Peut-on imaginer une configuration productive où le "one best way" ferait loi mais où les individus en seraient successivement les prescripteurs et les exécutants ? Se redouble ici la difficulté à penser le paradigme taylorien sans référence aux rapports de pouvoir et de propriété dans l'entreprise capitaliste. On imagine mal en effet des producteurs libres se proposant dans une systématisation féroce de nier en eux la dimension d'expérience de leur vie au travail, de l'exorciser comme oeuvre de "fallacy". De fait, le critère trois qui vient compléter le précédent s'appuie sur une thèse d'inégalité foncière entre humains. Si elle n'est pas facilement compatible avec les principes démocratiques reçus à l'époque, elle est en forte cohérence avec un système inégalitaire de propriété dans les entités économiques investies par l'O.S.T. *"Dans tous les arts*

mécaniques, la science qui explique chaque acte des ouvriers est si complexe que l'ouvrier le plus doué pour exécuter le travail est incapable de comprendre cette science, soit qu'il manque de connaissances appropriées, soit que son intelligence ne soit pas assez développée." (TAYLOR, DSE, p. 169). L'anticipation par le concept que supposent les critères 1 et 2 est dans le taylorisme fondamentalement hétérodéterminante (id., p. 32, 184....). Dès lors que le "one best way" ne s'établit que grâce aux ressources de la science (cinématique, mécanique...) les êtres présupposés incapables de s'approcher de ces ressources sont mis hors jeu des dispositifs qui gouvernent leur propre activité. Ainsi apparaît l'un des termes d'une distinction majeure de la pratique ergonomique, le travail prescrit, l'autre terme, le travail réel supposant le constat ultérieur - et à interpréter - de certains "ratés" du taylorisme (on peut définir le travail prescrit comme la tâche conçue, décomposée et consignée par l'instance qui commande l'exécution).

A la suppression - visée - de l'espace entre la connaissance inopérative et l'usage répond l'érection d'une stratification impérative des rôles ; avec l'entrée du calcul, les experts - "méthodes" vont s'articuler entre les Etudes et les ateliers. Se justifie l'ambition de rapprocher la fabrication sinon d'une expérimentation scientifique, du moins d'une opération dont les variables singulières seront neutralisées (cf. supra § I.1.). L'O.S.T va se doter d'un corps de spécialistes aptes à standardiser les moments productifs, permettre leur itération indéfinie. L'image culturelle si rémanente du travail comme routine, comme activité mécanique répétitive renvoie à cette distinction fonctionnelle majeure entre conception et exécution.

Les modalités historiques de cette distinction peuvent varier plus ou moins dans les entreprises, les services organiquement hiérarchisés présenter des dénominations variables, des courants intellectuels divers, comme le "Fayolisme" en France (Henri FAYOL s'intéressant davantage, au début de ce siècle aux circuits de commandement et de programmation dans l'organisation) conforter cette tendance majeure (cf. DEWERPE, 1989, p. 140-145). Mais une coupure s'institue fondamentalement entre ceux qui pensent le travail des autres et ceux qui l'exécutent sans l'avoir en théorie pensé. La République de PLATON permettait à la philosophie de lire grossie dans la cité la tripartition de l'âme humaine. La séparation conception/exécution, répétée à l'envi dans les grandes entreprises des pays industrialisés n'a pas donné lieu à de telles spéculations. Et pourtant... A côté des Bureaux d'Etudes où se trouvent désormais centralisés les services techniques, TAYLOR ne doute plus que les Services de répartition, commis aux études de temps, aux fiches d'instruction et de fabrication, ne se généralisent dans les entreprises modernes (cf. DA, § 154 à 157).

"Tous les ordres doivent être donnés aux ouvriers en détail et par écrit, et, afin de fixer la besogne de la journée suivante et d'organiser la marche complète des travaux de l'atelier, les agents du service de répartition doivent recevoir des ouvriers des rapports journaliers indiquant exactement ce qui a été fait. Avant qu'un moulage ou une pièce de forge arrive à l'atelier, on doit avoir fixé le chemin exact que suivra cette pièce d'une machine à l'autre ; une fiche d'instructions pour chaque opération sera rédigée en indiquant en détail comment chaque opération doit être faite pour chaque pièce et dans quel temps." (DA § 154).

Ce que nos entreprises baptisent Bureaux des Méthodes, destinés à préparer les gammes opératoires, les fiches... et la Préparation, qui doit fournir aux ateliers des pièces matérielles, des outils conformes aux gammes opératoires, ont bien pour vocation de déplacer définitivement l'initiative des ateliers vers les Bureaux. TAYLOR appelait le système de management antérieur à l'O.S.T "l'Initiative et les Stimulants", système où les dirigeants dépendent des conduites innovantes ou d'efficacité que voudront bien manifester leurs ouvriers et qu'ils ne peuvent que "stimuler". L'O.S.T doit y mettre un terme. L'étude faite par le CETIH, organisme dépendant du patronat de l'habillement est en clair appel aux entreprises de la branche pour qu'elles se dotent chacune de ces outils fonctionnels modernes : *"Les temps qui sont indiqués dans la présente étude permettent de présenter des exemples et facilitent ainsi l'exposé et la compréhension - de la dite méthode".* Mais *"ils ont été relevés dans des ateliers qui ont leurs caractéristiques particulières (...). On ne peut donc en tirer aucune conclusion d'ordre général en ce qui concerne les temps de façon moyens. Chaque industriel devra donc, pour appliquer cette méthode avec une précision suffisante établir lui-même des temps de base dans ses propres ateliers, avec son matériel et son personnel"* (p.3).

C'est là où la question devient, comme disent les sociologues, "sociétale" : si la pensée au travail est explicitement, fonctionnnellement déplacée vers les catégories minoritaires des "bureaux", comment les sociétés où germent ces organismes immenses ne seraient-elles pas affectées en leurs débats immanents par ces distributions massivement programmées d'intelligence et de débilité industrieuses ? Quelle vision d'elles-mêmes, de leur créativité sociale, des processus historiques peuvent-elles véhiculer ? De fait, pour évoquer un aspect plus parlant de cette question, jamais l'histoire de l'éducation n'a purement et simplement enregistré cette coupure dans les structures scolaires et les politiques de qualification, traversées - et c'est heureux - par des rapports de force plus complexes. Mais pour être viable, l'O.S.T ne réclamait-elle pas - et ne fallait-il pas que satisfaction partielle lui soit donnée - un

étagement des niveaux sociaux de savoir compatible avec le gouvernement taylorien de l'entreprise ?

Le cadre conceptuel qui a investi l'activité de travail est issu de l'autonomisation de cette fonction organisatrice et prescriptive, et sera stable jusque dans les années 1970 (cf.Comprendre le Travail..., p. 41).

4. L'individualisation de la tâche et les rapports hiérarchiques

Un dernier critère nous paraît particulièrement important pour juger si des situations présentes prolongent ou réactivent certaines formes tayloriennes : l'O.S.T. récuse tout ce qui ressemble à une équipe au niveau de l'exécution. Les trois critères précédents n'excluent pas une répartition par des collectifs des opérations segmentaires, avec leurs temps alloués. Mais qui dit répartition horizontale admet l'ouverture possible de négociations entre ouvriers, donc genèse d'un champ de réflexion et de jugement sur la décomposition opérée par les bureaux, avec le risque de désaccords internes ou, au contraire, d'accords tacites pour augmenter les temps réels par rapport aux temps alloués, et donc reconduction d'une force collective de résistance à la rationalisation. Chaque fois que l'O.S.T. laisse un espace pour des répartitions horizontales, on voit de tels processus se développer[19].

La "fallacy" est une pratique qui sourd des expériences et des accords informels, elle est issue de et renforce les solidarités horizontales (cf. TAYLOR, DA § 46, 49, 50, 53, 57, 63...). *"Le travail individuel est supérieur au travail en équipe"* (DSE, p. 131).

Parce qu'il ne connaît et ne s'adresse qu'à des individus, on ne s'étonnera pas que le taylorisme véhicule avec lui la psychotechnique et les tests d'aptitude à l'embauche ou à tel type de travail. Il faut que *"chaque ouvrier soit chargé autant que possible, du genre de travail le plus élevé que lui permettent son habileté et ses aptitudes physiques" (DA* § 38, cf. aussi p. 93, DSE p. 184, 240-1). Ainsi un ouvrier pourra savoir effectuer une ou deux opérations élémentaires mais c'est directement par la hiérarchie qu'il reçoit son prescrit. *"La tâche de faire appliquer des normes et d'obtenir la coopération des ouvriers appartient à la direction seule* (DSE, p. 50) ». Se

---

[19] De fait, on verra (§1,5) que cet espace n'est jamais aboli. L'ouvrage de Marcel DURAND, Grain de Sable sous le Capot (1990), écrit par un ouvrier de Peugeot sur les chaînes de Sochaux, abonde en re-distributions clandestines de tâches segmentaires malgré et contre la prescription hiérarchique, avec la signification subversive qu'elles véhiculent :
"Sur les quatre gars des planches, il y en a toujours un qui est moins en forme que les autres, surtout le lundi matin. Son coéquipier double le poste. Au lieu de faire une voiture sur quatre, il en fait une sur deux pendant que son copain, s'étant aménagé un nid dans un container de mousse continue sa nuit. Il dort jusqu'à la fin du casse-croûte, puis il double le poste à son tour (p.26) ».

développent des concepts qui vont marquer toute analyse du travail à venir, la sociologie, la psychologie du travail, l'ergonomie : la "tâche", le "poste de travail" (cf. Comprendre le travail, p. 41-42) ; TAYLOR l'avait bien vu :

"Peut-être l'élément le plus important de la direction scientifique est l'idée de tâche. Le travail de chaque ouvrier est prévu dans son entier par la direction au moins un jour à l'avance et chaque ouvrier reçoit dans la plupart des cas des instructions écrites et complètes, décrivant dans le détail la tâche qu'il doit accomplir et lui indiquant les moyens qu'il doit employer pour exécuter son travail. Le travail préparé ainsi en avance constitue une tâche qui est accomplie, ainsi que nous l'avons expliqué déjà, par l'action conjuguée de l'ouvrier et de la direction (DSE, p. 80) ».

Même si pour l'ouvrier le canal hiérarchique est pluriel (DA § 234), en théorie la tâche l'isole de l'antérieur et du postérieur. Le "poste de travail" cherche à créer un solipsisme industrieux où nul n'a à savoir ce que fait son voisin tant du moins qu'il tient les temps. *"La mécanisation de la production,* observait LUKACS vers 1920, *fait d'eux,* à *cet égard aussi, des atomes isolés et abstraits que l'accomplissement de leur travail ne réunit plus de façon immédiate et organique et dont la cohésion est bien plutôt, dans une mesure sans cesse croissante, médiatisée exclusivement par les lois abstraites du mécanisme auquel ils sont intégrés"* (1960, p. 118). Dans le document du CETIH, sont très furtivement évoqués les phrases presque obscènes où le geste ouvrier ne peut plus être empêché d'effleurer son semblable humain d'amont et d'aval. Mais ces points où se contre-esquisse une muette société de la peine sont tout aussitôt l'objet d'une tentative de neutralisation telle que soient aussi mués en mécaniques ces flux capillaires.

"Nous supposons que les ouvrières sont les unes derrière les autres, de chaque côté d'une table et que toutes les pièces du vêtement sont placées dans un carton qui passe de mains en mains." "Il faut étudier pour chaque poste : 1° la meilleure façon de placer les pièces dans la caisse du convoyeur, de façon que l'ouvrière n'ait pas à tâtonner pour prendre son travail ; 2 ° comment elle doit replacer les pièces dans la caisse pour que les ouvrières qui suivent retrouvent également et facilement leur ouvrage" (CETIH, p. 4 et 21).

Aucun motif ne devrait donc conduire l'ouvrier(e) à se lier dans l'usine avec un(e) autre dans l'exécution de sa tâche. Il ne connaît que ses supérieurs hiérarchiques, qui ont compétence sur sa charge de travail, sa rémunération... Sans doute TAYLOR n'assume-t-il pas son hostilité directe aux syndicats. Mais il affirme à la Commission d'Enquête de la Chambre des Représentants en 1912 : *"Je veux simplement vous dire que, quand les principes de*

direction scientifique ont été appliqués, nous ne nous sommes jamais trouvés devant la nécessité d'un marchandage collectif des conditions de travail" (DSE*,* p. 215).

I.4. Quelques commentaires

a. Un idéal "cartésien" ?

A propos de la rationalisation taylorienne, on a souvent évoqué une "filiation" cartésienne (voir par exemple LE CHATELIER, 1934). On peut certes admettre des analogies entre l'énoncé de règles guidant l'itinéraire d'approche des connaissances certaines et la codification d'une démarche de conceptualisation du flux d'activité. Dans les deux cas, on trouve un précepte méthodique : "(...) *diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre"* (DESCARTES, Discours de la Méthode, 2ème partie, Pléiade, p. 138). *"Cette décomposition faite, il devient très facile d'établir une division du travail (...)Il n'y aura plus qu'à contrôler les opérations de chaque poste de travail pour s'assurer qu'aucun détail n'a été omis..."* (Texte CETIH, p. 3). Précepte qui se soutient d'une certitude ontologique comme terme de la décomposition et base d'une recomposition rationnelle : *"Conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître"* (ibid.), objets conçus par l'intuition, *"plus simple et par suite plus sûre que la déduction même"* (Règle III pour la Direction de l'Esprit, Pléiade p. 44), analogues aux *"therbligs"* de GILBRETH (cf. supra § I.2), les supposées unités simples et ultimes de mouvement.

Des analogies, il y en a donc mais il serait peu licite pour autant de parler de "filiation" sauf à faire de DESCARTES l'inspirateur de toute ambition méthodique et rationalisante[20]. Dans le cadre d'une exigence économique générale de comptabilisation des capitaux investis et des produits qu'ils permettent d'obtenir, et des rapports nouveaux tissés entre ressources des sciences et processus industriels, le taylorisme manifeste ses enracinements historiques réels par exemple dans le rapport entre le "simple" et le temps. Le simple taylorien, codifié comme "the one best way", n'existe que sous la contrainte de temps, comme optimum, le même geste plus alangui ou légèrement varié ne cesse d'être simple qu'au regard d'un infime gâchis de productivité, donc de profit ; mais il ne sort pas brutalement de la *"lumière de la raison industrieuse"* comme serait pour DESCARTES une idée confuse prise pour une nature simple.

[20] On consultera là-dessus les bonnes remarques de Jon ELSTER, LEIBNIZ et La Formation de l'esprit capitaliste, 1975, p. 19.

La division et parcellisation taylorienne a donc une signification sociale tout autant que rationnelle.

La convergence des ambitions se ferait peut-être plus nettement sur l'analogie entre les séquences du travail et l'étendue cartésienne : les unes et l'autre doivent être pensées partes extra partes, sans résidu d'opacité, d'impénétrabilité, de recouvrement de substances ou de formes pour la seconde, d'actes ou de gestes pour les premières. C'est à cette condition que l'on pourra connaître les propriétés aperçues dans l'univers comme résultant du mouvement de ses parties (Principes de la Philosophie, II, § 23), opérer et calculer sur des séquences opératoires.

b. Taylorisme, langage et activité industrieuse

"Le temps de travail socialement nécessaire" note LUKACS, en vient avec le taylorisme à s'opposer au travailleur *"en une objectivité achevée et close".* Ses *"propriétés psychologiques"* sont ramenées au *"concept calculateur"* (1960, p. 115).

Les organisations tayloriennes produisent des instances légitimées et habilitées à dire normativement ce que le travail doit être, donc ce qu'il est. La présupposition d'anticipation exhaustive des actes par les concepts, en annulant théoriquement le travail comme expérience, institue une configuration particulière, de poids et d'enjeux extrêmement forts, entre le travail et le langage. Idéalement, le travail prescrit est totalement codifié, décrit en phrases (cf. les *"gammes opératoires")* construites par des instances extérieures à l'activité elle-même. Dans cette structure d'hétérodétermination, le *"dire"* du travail est externalisé par rapport à son passage de la puissance à l'acte. L'activité industrieuse n'a théoriquement plus vocation ni lieu pour se dire elle-même. Les résidus langagiers ne peuvent être que déviances puisque le "one best way" a été consigné dans les fiches, les gammes, les instructions : âge sombre pour les rapports entre le langage et le travail.

c. Norme et moyenne

Dans une étude critique du chronométrage taylorien, reprise dans l'édition par F. VATIN de la Direction des Ateliers (p. 168) J.M. LAHY, un des pères de l'ergonomie française, met en cause en 1913 l'usage des temps moyens. *"W. TAYLOR choisit toujours d'excellents ouvriers, actifs, volontaires, qui désirent gagner beaucoup. Il se déduit de son texte même que ces ouvriers sont élevés au-dessus d'eux-mêmes par des primes alléchantes (...) C'est d'ailleurs sur*

des records de temps de travaux antérieurement faits qu'il fixe le temps et le prix convenables". La norme des "temps élémentaires" conduit à la double figure de l'athlète industriel et/ou de l'homme moyen, exécutant interchangeable.

Quelle reconnaissance, quel statut est fait à la variabilité humaine dans le *"système TAYLOR" ?* Partir sur un présupposé de stabilité routinière du *"matériel humain",* qu'on pourrait croire en un premier temps adéquat à la normalisation des gestes se retournerait contre le projet taylorien lui-même de recherche de l'optimum. Il y a bien dans le paradigme taylorien reconnaissance de la variabilité inter-individuelle, voire intra-individuelle (différence de performances en cours de la journée de travail). Le texte du CETIH évoque de manière récurrente cette dimension : *"Notons en passant que le temps d'enfilage est très variable, il oscille entre 10 et 20" suivant la dextérité de l'ouvrière et son acuité visuelle"* (p. 4). Telle machine perfectionnée *"permet l'emploi d'une ouvrière moins expérimentée tout en réalisant un travail plus soigné"* (p. 21). L'allocation des temps suppose d'abord la détection de discriminations positives : *"Comme dans l'industrie mécanique, il est nécessaire de joindre au bureau de préparation, des ouvrières qualifiées qui seront des démonstratrices".* La mise en série brutale d'ouvrières considérées comme interchangeables ne va nullement de soi : *"cela va assez bien dans les ateliers où le personnel est déjà rompu (!) au travail en série, mais il n'en est pas de même dans ceux qui n'en ont pas l'habitude...".* La chaîne n'est efficace que si les ouvrières constatent que *"la démonstratrice arrive très facilement dans les temps donnés",* sentent qu'après *"éducation",* elles ont chance d'y parvenir sans "*surmenage*" et sous réserve de primes en contrepartie du respect des temps alloués.

Autrement dit, la variabilité est constatée, mais pour être récupérée, voire neutralisée : il s'agit de saisir une différence positive (de dextérité), c'est-à-dire ce qui ne fait pas encore norme puisque ces formes de virtuosité ouvrières manifestent quelque chose comme un jeu partiel avec la norme reçue et imposée ; mais le projet est d'en faire une norme, c'est-à-dire de la transformer en moyenne, définissant le temps standard pour tel type d'opération. Ce jeu entre norme et moyenne nous paraît essentiel pour articuler travail concret et travail abstrait (au sens de MARX), de telle sorte que soit compréhensible une <u>histoire</u> des normes sociales de production (cf notre <u>Expérience et Connaissance du Travail</u>, § 20, 9). Marc BARTOLI a minutieusement étudié cette captation des variabilités individuelles positives (1980, p. 279 sq.)[21].

---

[21] Cf. cette excellente synthèse, p. 372 :
"En définitive, on retrouve les principes exposés précédemment : le "plan de chargement" des postes de la chaîne va se traduire par l'affectation des ouvrières aux postes en fonction de la variabilité inter-individuelle des activités maximales escomptées, de sorte qu'aux <u>divers</u> niveaux d' "activité" requis

Alors, "l'homme moyen" du taylorisme, est-ce le surhomme pour une *"fonction productive de détail" ?* De fait, TAYLOR admet que l'étude des temps n'est en aucun cas le chronométrage d'un homme quelconque dont le temps serait décrété *"nécessaire à l'exécution du travail".* Interrogé en ce sens par une commission de la Chambre des Représentants, il répond : *"Nous recherchons d'abord un bon ouvrier, et non un ouvrier quelconque ; nous cherchons toujours de trouver un ouvrier bien adapté à son travail"* (DSE, p. 224). L'homme base du chronométrage n'est donc jamais un ouvrier "moyen", tout venant de l'embauche. Mais l'usage de la moyenne, au sens d'égalisation statistique reprend néanmoins ses droits sous divers aspects : en théorie, le temps retenu est censé consacrer non une performance, mais le rythme reproductible, donc moyen ; de plus, TAYLOR ajoute des "coefficients supplémentaires" pour tenir compte des incidents ou de l'éventuelle inexpérience de l'exécutant (ibid.). Enfin la légitimité à convertir l'optimum en moyenne se soutient du postulat selon lequel on peut trouver pour chaque individu un type de tâche auquel, dans ce cadre, il soit "bon". La psychotechnique, dispositif impérativement complémentaire de l'organisation taylorienne, rend théoriquement normalement possible qu'il n'y ait nul ouvrier "quelconque" dans chaque type de tâche, mais un exécutant capable, pour cette tâche, de temps inférieurs à celui que consommerait, pour la même, tous les autres ouvriers affectés à toutes les autres catégories d'activité. Postulat qui rappellerait la sorte d'harmonie supposée par PLATON dans La République (II, 374 b.c.) entre la diversité des besoins et l'éventail des aptitudes naturelles, autorisant une saine division sociale du travail. Dans la première partie de sa thèse, K. CHATZIS attire l'attention de façon originale sur cette nouvelle "communauté éthique" que cherche à élaborer dans l'usine taylorisée la rationalité de l'ingénieur : comme en théorie des jeux, il faut sortir d'un équilibre "sous-optimal" entre salariés et direction, engendré par l'opacité des procédures de travail. Dans ce système d'information incomplète, les anticipations des intentions des uns et des autres se déploient dans une atmosphère de défiance réciproque (cf. DA, § 57-65). L'ingénieur apparaît alors comme l'arbitre et le pédagogue qui va s'attaquer à cette opacité contre-productive. Cela passe d'abord par la fracture de la communauté d'appartenance des ouvriers, qui génère résistances, obstructions, "flâneries" (cf. DA § 46), pour la reconstituer selon les normes d'une solidarité d'intérêt. Chacun y est situé à sa juste place, avec tâches et objectifs clairs, et un juste salaire correspondant. Chacun a également intérêt à respecter les performances pour assurer la réussite du nouvel équilibre de cette communauté productive pilotée par le haut (cf. DA § 292 et sq.).

---

par l'équilibrage sur la chaire, puissent correspondre des ouvrières qui soient chacune individuellement "saturées" en activité, ce qui constitue bien une logique de maximisation de chacune des astreintes individuelles, c'est-à-dire de la charge relative de travail pour toute ouvrière, sur une durée de travail donnée".

Cette restitution originale du rôle de l'ingénieur taylorien tente de révéler une dimension éthico-sociale dans le projet rationalisateur. Il reste à notre sens une articulation très problématique dans l'organisation scientifique du travail, entre individualisation et moyenne. La gestion individualisée de la main-d'oeuvre est d'abord condition du respect du critère 4, évoqué ci-dessus. Elle permet de dissoudre ces prétendus "temps moyens", fomentés par les solidarités informelles défendant leur droit à la "fallacy". Mais elle n'est pas seulement conséquence de l'édiction du "one best way" : elle est aussi cohérente avec la détection de différentiels de performance, qu'on essaiera de commuer en standard imposé à priori. Mais ce dernier vaudra d'autant mieux comme loi qu'il apparaîtra ultérieurement comme acte "sans qualité" ou presque, non performance, accessible à tout ouvrier normalement constitué, à l'homme moyen.

La résolution formelle de cette délicate articulation passe, on l'a vu, par la catégorisation des types de tâches : l'existence de telles catégories justifie les pratiques de sélection (tests) en accord avec l'individualisation des pratiques de commandement (cf. D.A § 33 à 38). L'idée de moyenne se réintroduit dans chaque catégorie, en essayant de tirer celle-ci vers l'optimum que les variabilités et inventivités humaines offrent en cadeau au rationalisateur taylorien[22]. Mais cette solution reste formelle ; car s'il y a véritablement "production de masse" (concept que nous contestons en partie), avec la standardisation des produits, des matériaux et la reproduction statique des différences individuelles, le système devrait se stabiliser. De fait la véritable résolution est dynamique, grosse de toutes sortes de contradictions. Le cercle individualisation optimale/moyenne standard est une spirale en instabilité permanente. Mais on touche là au continent caché des organisations tayloriennes, et à la confirmation, par l'épreuve de leur histoire, de la thèse philosophique que le travail est toujours à quelque degré, fut-il infime, une expérience. Le processus de dénormalisation/renormalisation de la norme productive est permanent, même inapparent : comme on le dira plus loin, l'histoire ne cesse de s'infiltrer dans toutes les situations de travail, même les plus stables ; et ceci par les deux bouts, celui des dispositifs matériels et des produits, celui des hommes qui les mettent en oeuvre[23]. Continent caché parce que les organisations tayloriennes n'ont, quelles que soient les suggestions qu'on trouve ici ou là chez TAYLOR, aucune fonction ni philosophie implicite qui aient vocation à enregistrer ces processus dialectiques. Ce qui ne les empêche pas d'avoir une histoire.

---

[22] Cf. là-dessus B. DORAY, 1981, p. 100-101.

[23] Ce jeu entre norme et moyenne, "dramatique" véritable de toute activité industrieuse, donne à celle-ci toute sa substance philosophique. On pensera à très juste titre au G. CANGUILHEM du Normal et le Pathologique (1966) mais plus précisément au si bel article de 1947, "Milieux et Normes de l'Homme au Travail", consacré au grand ouvrage de G. FRIEDMANN, Problèmes Humains du Machinisme Industriel.

d. Contre-exemple partiel : les industries de "process"

Pour évaluer et faire fonctionner ces critères, nous prendrons le cas des industries dites "de process". Ces industries, dites encore autrefois "à feu continu" ne supposent, en général, aucun contact avec la matière à transformer. Il s'agit le plus souvent de fluides que le jeu combiné de variables thermodynamiques (température, pression, volume, concentration...) via des réactions de type vaporisation, distillation, mélang, séparation de phases... transforme en produits nouveaux. Dans ce domaine d'élection de la physico-chimie, il n'y a pas à ouvrer ou à usiner. Alors que dans les industries dites au contraire "manufacturières", dont s'est emparé à l'origine le taylorisme, il y a segmentation du procès de travail en de multiples opérations discontinues, ajustées aux pièces différentes, dans les installations à process, il y a à créer les conditions thermodynamiques pour que les réactions se fassent en quantités, proportions, qualités et temps voulus, et en sécurité. Le rythme des opérations n'est donc pas scandé par les opérations plus ou moins élémentaires du "travail immédiat", mais par le "process" qui règle la circulation des fluides dans les réacteurs, tuyauteries, colonnes de distillation, filtres. (cf. la sidérurgie, les cimenteries, l'agro-alimentaire, la papeterie, la pétrochimie et l'industrie chimique en général).

Il arrive souvent que les travailleurs de ces industries qualifient eux-mêmes de taylorien le système de travail auxquels ils sont soumis. Deux des critères que nous avons évoqués ont en effet longtemps pesé et continuent à limiter l'espace de leur activité, ce qui à notre sens, permet de rendre compte de leur jugement : les critères 2 et 3, le "one best way" et la distinction conception/exécution. Jusqu'aux récentes expériences de "démarche projet" et d'association des futurs opérateurs à la conception ergonomique des installations, la conception du "process" a toujours pour l'essentiel été livrée "clé en mains" aux utilisateurs ; et notamment aux équipes d'opérateurs qui ont à l' "appliquer", c'est-à-dire à surveiller l'évolution de paramètres censés réguler scientifiquement et optimalement la circulation et la transformation des produits. Parce que les installations se présentent comme la traduction directe de savoirs physico-chimiques et technologiques, et que le respect des normes apparaît là crucial pour des raisons de sécurité, le "one best way" y trouve une très forte légitimation à récuser la dispersion des modes opératoires, et à être monopolisé par les experts du concept. A cet égard, la coupure hiérarchique est souvent vivement ressentie, et l'hétérodétermination officielle des normes opératoires dénoncée non sans raison comme vexation bien "taylorienne".

Mais cette réaction critique s'exprime d'autant plus vivement que les industries de process ne peuvent être gouvernées selon des principes strictement tayloriens et que l'exercice de

l'intelligence industrieuse y est, en mineur, requis, convoqué, alors qu'il ne peut être que clandestin et subversif dans une O.S.T. de stricte observance. Les critères 1 et 4 n'y ont de pertinence que très affaiblie ; un système à demi taylorien a sa forme propre d'instabilité qui requiert des spécificités correspondantes dans le gouvernement du travail. Si l'activité industrieuse n'est plus d'ouvraison, mais de surveillance, il n'y a plus à proprement parler de travail immédiat, de contraintes pour le corps de séquences temporelles. Sans doute on trouvera toujours des manuels de surveillance, des kyrielles de consignes "en cas de..."[24], mais par définition, la surveillance et l'anticipation de l'aléa ne se programment pas en séquences standard. Et ce d'autant plus qu'il n'y a de surveillance que collective : toute décision de tenir compte ou non de l'évolution d'un paramètre, des indications d'un capteur, de modifier les proportions de tel réactif, d'arrêter telle installation ou de "shunter" tel dispositif, ne peut résulter que d'une mise en synthèse d'informations récoltées dans la durée et au sein de l'équipe. L'"équipe" est à cet égard directement fonctionnelle et encore moins que la surveillance individuelle, la mise en commun d'informations, ses modalités, le choix des pertinences, la qualité de la validation collective ne se décrètent ni ne se programment.

La qualité du collectif est un élément beaucoup plus précocement identifié comme facteur d'efficacité dans les industries de flux ou de process que dans les industries discontinues ou manufacturières. Ce n'est pas un hasard si Antoine RIBOUD, PDG de BSN, avant de généraliser sa remarque en 1987, s'interrogeait sur les effets pervers du salaire individualisé dans les industries de process : comment obtenir une coopération efficace si on opère à l'aveugle des dénivellations et des cassures au sein de l'équipe ? Parce que le gouvernement de l'entreprise capitaliste trouve sa pente naturelle dans cette individualisation des rapports hiérarchiques conforme aux principes de TAYLOR, il y a sans cesse des contre-tendances, contrecarrant des solidarités internes : mais ce n'est pas sans risques (cf. A. RIBOUD 1987, p. 97-98, P. MESSINE 1987, p. 92, L'Homme Producteur, p. 235-240). Pour ces raisons, une industrie de process ne peut être dite globalement réglée par une O.S.T. de stricte observance (même si certains secteurs peuvent localement, sur des postes isolés, respecter assez bien les quatre critères). Les relations professionnelles ne peuvent s'y déployer, sur le plan des principes, exactement comme dans des usines à chaîne et convoyeurs. Que dans les faits, des rapprochements assez fondamentaux s'opèrent aujourd'hui entre ces deux types d'activité ouvrière, c'est une donnée des transformations actuelles. Mais au plan idéal, les rapports de la pensée au corps, à l'activité, au temps, aux autres, l'exercice du langage y sont théoriquement

[24] Procédures automatisant le diagnostic et la manipulation ou système d'aide à la décision ? Le débat aujourd'hui sur l'usage des systèmes-experts tourne largement autour de la distance à prendre par

tendanciellement différents. Au *"partes extra partes"* de la stricte O.S.T s'oppose ici une opacité partielle, une zone rebelle à l'hétérodétermination où le paradigme taylorien, comme ambition rationalisante et main séculière idéale du gouvernement capitaliste de l'entreprise trouve ses limites. Toute organisation maintenant les critères de gestion existant, les impératifs de rentabilité, profit, des lignes hiérarchiques marquées, des secteurs dits d' "exécution" ne peut être dite ipso facto taylorienne ou néo-taylorienne. La question n'est pas ici de savoir si l'O.S.T. a été ou est en réalité ce qu'elle a prétendu être (et notre réponse est ici partiellement mais très profondément négative) mais si des principes qu'on peut appeler ou non tayloriens règlent officiellement ou non les processus de travail ; si et à quel point le travail est ou non reçu comme expérience. La subsomption de l'activité sous le concept anticipateur avec la philosophie sur le travail humain qu'elle véhicule requiert les quatre critères. Dès qu'ils s'affaiblissent, alors on verra se développer d'autres discours sur le travail humain, on parlera de "gestion des ressources humaines", et c'est le processus historique lui-même qui s'en trouvera affecté dans des directions imprévisibles[25].

Bibliographie

Bartoli, M : L'intensité du travail. Thèse, Université des Sciences Sociales de Grenoble, 1980.
Canguilhem, G : « Milieux et normes de l'homme au travail », in Cahiers internationaux de sociologie, vol III, 1947// Le Normal et le Pathologique, PUF, 1966.
Chatzis, C : La régulation des systèmes socio-techniques sur la longue durée ; le cas du système d'assainissement, Thèse, Latts, Ecole des Ponts et Chaussées, 1993.
Clot, Y : Le travail entre activité et subjectivité, Thèse, Université de Provence, 1992.
Crozier, M : L'entreprise à l'écoute, Inter Editions, 1989.
Daniellou, F : L'opérateur, la vanne , l'écran, Editions de l' Anact, 1980.
Descartes : Oeuvres et Lettres, Edition Pléiade, NRF, 1958.
Dewerpe, A : Le monde du travail en France, 1800-1950, A.Colin.
Doray, B : Le taylorisme, une folie rationnelle, Dunod, 1981.
Duhem, P : La Théorie Physique, son Objet, sa Structure, Vrin, 1981 (1905).
Elster, J : Leibniz et la formation de l'esprit capitaliste , Aubier Montaigne, 1975.

rapport à l'anticipation taylorienne des actes opératoires.

Ford, H : Ma vie, mon oeuvre, Payot, 1925.
Friedmann, G : Problèmes humains du machinisme industriel, NRF, 1947 // Où va le travail humain ? Gallimard, 1950 // Le travail en miettes, Gallimard, 1956.
Haudricourt, A.G : La technologie, Science Humaine, Recherches d'histoire et d'ethnologie des techniques, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, 1987.
Kuhn, T.S : La structure des révolutions scientifiques, Flammarion, 1972.
Le Chatelier, H : Le taylorisme, Dunod, 1934.
Lorino, P : L'économiste et le manageur, La Découverte, 1989.
Lukacs, G : Histoire et conscience de classe, Editions de Minuit, 1960 (1919-1922).
Marx, K : Misère de la philosophie, Editions sociales, 1968.
Messine, P : Les Saturniens, La Découverte, 1987.
Montredon, R : « Opérateur de process, l'article indéfini », in Technologies, Idéologies, Pratiques, Vol VI, I, 1986.
Moutet, A : La rationalisation industrielle en France au XXème siècle. Etude sur les rapports entre changement d'organisation technique et problèmes sociaux (1900-1939), Thèse, Paris, 1992.
Noiriel, G : Les ouvriers dans la société française, XIX-XXè siècle, Points le Seuil, 1986.
Oddone I et alii : Redécouvrir l'expérience ouvrière, Editions sociales, 1981(1977).
Riboud, A : Modernisation, mode d'emploi, Rapport au premier ministre, Collection 10/18, 1987.
Salais, R : « L'analyse économique des conventions du travail », Revue Economique, n° 2, Mars 1989.
Schwartz,Y ; Faïta, D : L'Homme Producteur, autour des mutations du travail et des savoirs, Editions Sociales, 1985.
Schweitzer, S : Des engrenages à la chaîne ; les usines Citroën, 1915-1935, Presses universitaires de Lyon, 1982.
Taylor : La Direction des Ateliers (1907), in Organisation du travail et Economie des entreprises, textes de Taylor, Amar, Belot, Lahy, Le Chatelier, choisis et présentés par F.Vatin // La Direction Scientifique des Entreprises, Dunod, 1957 (1912).
Terssac, G de : L'Autonomie dans le travail, PUF, 1992.
Verret, M : Le travail ouvrier, A.Colin, 1982.

[25] Sur les industries de process, on pourra consulter, pour son contenu et pour sa bibliographie, G. de TERSSAC, 1992. On ajoutera R. MONTREDON, Opérateur de process, l'article indéfini, 1986.

Comprendre le travail pour le transformer, Guérin,F ; Laville, A ; Daniellou, F ; Duraffourg, J ; Kerguelen, A, Editions de l'Anact, 1991.
« Etude sur l'évaluation des temps de confection », publication du Centre d Etudes Techniques des Industries de l'Habillement (CETIH), 1946.